



# Muutosjohtamissuunnitelma raportointityökalun käyttöönottoprojektissa

Riitta Lehtovaara

2020 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Muutosjohtamissuunnitelma raportointityökalun käyttöönotto- projektissa**

Riitta Lehtovaara  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu, 2020



Riitta Lehtovaara

**Muutosjohtamissuunnitelma raportointityökalun käyttöönottoprojektissa**

Vuosi

2020

Sivumäärä

27

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda muutossuunnitelma raportointityökalun käyttöönottoprojektissa yrityksessä X. Työkalun omaksuminen oli liiketoiminnan kannalta tärkeää ja oli aiemmin havaittu, että digitaalisten työkalujen käyttöönotossa muutosjohtamisella olisi yhteys projektissa onnistumiseen.

Muutosjohtamisen teorian lisäksi työssä tutkittiin myös ketterän projektinhallinnan teoriaa. Tällä haluttiin varmistaa, että suunnitelma myös tukisi myöhemmin ripeää ja iteroivaa projektinhallintaa.

Laadullinen tutkimus suoritettiin ryhmälle käyttäjiä tarkoituksena selvittää heidän tämänhetkistä tilaansa ja näkemyksiään tästä projektista. Suunnitelman rakenne pohjattiin John Kotterin 8:aan muutosjohtamisen askeleeseen ja mukaan sisällytettiin vaikutteita ketterästä projektinhallinnasta.

Lopullinen suunnitelma tulee hyödyttämään yritystä X siten, että tässä ja tulevissa digitaalisten työkalujen käyttöönotoissa voidaan paremmin sitouttaa käyttäjät. Suunnitelma tulee autamaan yritystä rakentamaan muutosjohtamisprosessit niin, että tarvittavat toimenpiteet tuleen suorittamaan.

Asiasanat: muutosjohtaminen, suunnitelma, ketterä, käyttöönotto

Riitta Lehtovaara

**Change management plan in implementation project of reporting tool**

Year 2020

Pages 27

---

The purpose of the thesis was to form a change management plan for a project of implementing a new reporting tool in Company X. Receiving the best possible adaption for the reporting tool was significantly business critical for company X. Therefore, it had been noticed that adapting the change might be a crucial factor in succeeding with the implementation of digital tools.

Theory of change management was studied in addition to agile project management theory to ensure that the plan would also support a swift and iterative project management.

Qualitative study was conducted to a group of users to learn more about the current state of the users and their perceptions towards the project. As a main structure of the plan John Kotter's 8 steps in change management was utilised as well as some features from agile project management thinking.

The final plan will benefit Company X in ensuring that this and future projects of implementing digital tools will be successfully accepted by the users. The plan will help Company X to structure the change management process and ensure that the needed actions will be taken.

Keywords: change management, plan, agile, implementation

## Sisällys

1	Johdanto .....	8
2	Muutosjohtaminen.....	9
2.1	Tähdennä muutosten kiireellisyyttä ja välttämättömyyttä .....	10
2.2	Perusta ohjaava ydintiimi .....	10
2.3	Muodosta visio ja strategia.....	11
2.4	Viesti muutosvisioista jatkuvasti .....	11
2.5	Valtuuta henkilöstö vision mukaiseen toimintaan.....	12
2.6	Varmista lyhyen aikavälin onnistumiset.....	13
2.7	Vakiinnuta onnistumiset ja toteuta lisää muutoksia.....	13
2.8	Juurruta uudet toimintatavat yrityskulttuuriin .....	13
3	Ketterä projektinhallinta .....	14
3.1	Ketterien menetelmien hyödyt .....	14
3.2	Ketterien menetelmien arvot.....	15
3.3	Ketterien menetelmien periaatteet .....	15
4	Tutkimus ja toteutus.....	16
4.1	Yksikön nykytilanne - haastattelut.....	16
4.2	Suunnitelman muodostaminen.....	18
4.2.1	Muutoksen kiireellisyys ja välttämättömyys.....	18
4.2.2	Perustetaan ohjaava ydin tiimi .....	19
4.2.3	Muodostetaan visio ja strategia .....	19
4.2.4	Viestitään muutosvisiota jatkuvasti.....	20
4.2.5	Mahdollistetaan muutos henkilöstölle .....	20
4.2.6	Varmistetaan lyhyen aikavälin onnistumiset .....	21
4.2.7	Onnistumisten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toimittaminen .....	22
4.2.8	Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin .....	22
4.3	Muutosjohtamis suunnitelma raportointityökalun käyttöönotto projektissa .....	23
5	Pohdinta.....	24
	Lähteet .....	26
	Kuviot .....	27
	Taulukot .....	27

## 1 Johdanto

Digitalisaatio mahdollistaa yritysten tehostaa toimintaansa ja vastata paremmin markkinan tarpeeseen. Käytännössä tämä tarkoittaa usein sitä, että yritykset ottavat entistä tiheämmin uusia digitaalisia työkaluja käyttöönsä. Kyseiset hankkeet saattavat olla kalliita ja aikaa vieviä ja sisältävät paljon riskejä epäonnistumisesta. Onnistuminen saattaa olla kuitenkin liiketoiminnan kannalta hyvin merkittävässä roolissa.

Luonnollisesti nämä kalliit ja liiketoiminnan kannalta kriittiset projektit on syytä suunnitella hyvin, riskien pienentämiseksi ja projektien onnistumisen varmistamiseksi. Digitaalisten työkalujen käyttöönotto projektien onnistumisen tai epäonnistumisen kannalta oleellinen tekijä on se, kuinka hyvin nämä muutokset otetaan vastaan organisaatiossa. Onnistunut muutosjohtaminen voi auttaa organisaatiota hallitsemaan tällaisia muutoksia ja varmistamaan, että muutokset etenevät haluttuun suuntaan.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on laatia muutosjohtamissuunnitelma raporttityökalun käyttöönotto projektissa. Toimeksiantaja on globaali elintarvikealan yritys. Tämä opinnäytetyö keskittyy yhteen Suomessa sijaitsevaan n. 20 henkilön yksikköön. Opinnäytetyön aihe valikoitui työelämän tarpeen perusteella. Opinnäytetyön tekijä vastaa kyseisen yksikön myyntiraportoinnista. Järjestelmämuutosten pakottamana ja myynnin raportoinnin tukemiseksi ja tehostamiseksi on rakennettu uusi työkalu yhdessä yrityksen pohjoismaisen ja globaali asiakaskehittämisyksikön kanssa. Lisäksi työkalun alustavan teknisen työn on suorittanut eurooppalainen palveluntarjoaja.

Työkalun alustaksi valikoitui Power BI tämän helppokäyttöisyyden ja monipuolisuuden takia. Myynnin raportoinnilla on ollut jo aiemmin suuri rooli yksikön toiminnassa. Uuteen työkaluun on rakennettu paljon uusia myyntiä tukevia ominaisuuksia ja siksi on erityisen tärkeää, että käyttöönotto tulee onnistumaan, jotta uusista toiminnallisuuksista päästään hyötymään. Toimeksiantajayksikössä on paljon järjestelmä muutoksia taustalla.

Markkinatilanteen mukaisesti tälläkin digitaalisella muutoksella on kovat aikataulupaineet ja toimeksiantaja yritys toivoo työkalun lanseerattavaksi henkilöstölle niin pian kuin se suinkin on mahdollista.

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus lähestyä käyttöönoton onnistumista juuri muutosjohtamisen näkökulmasta. Tämän opinnäytetyön on tarkoitus laatia raportointityökalun käyttöönottoon liittyen muutosjohtamissuunnitelma toimeksiantajalle. Muutosjohtamissuunnitelman tavoitteena on varmistaa, että projekti tullaan ottamaan käyttöön yksikössä mahdollisimman onnistuneesti.



Projektin kiireellisyyden takia suunnitelmaan halutaan sisällyttää ajatus siitä, että itse käyttöönottoprojektissa tullaan ottamaan vaikutteita ketterästä projektinhallinnasta.

Luvussa kaksi ja kolme lähdetään tutkimaan sujuvaa käyttöönottoa tukevaa teoriaa. Tarkoituksena on etsiä aiheita tukevaa teorialietoa sekä muutosjohtamisen, että ketterän projektin hallinnan osalta. Luvussa neljä selvitetään tarkemmin yksikön nykytilannetta ja tämän jälkeen esitellään raporttityökalun käyttöönottoon soveltuva muutosjohtamissuunnitelma.

## 2 Muutosjohtaminen

Kaikki kehitysprojektit tuovat mukanaan muutoksen. Kaikki muutokset kuitenkin saavat aikaan muutosvastarintaa heiltä, joita muutos koskee. Se, että muutosta ei oteta vastaan saatetaan aiheuttaa koko kehitysprojektin epäonnistumisen. Muutosta tulee aina tapahtumaan, mutta ei välttämättä haluttuun suuntaan. Tästä syystä on tärkeää suunnitella muutos systemaattisesti sen sijaan, että antaa sen vain tapahtua. (Palmer 2003, xi, xiii)

Muutosten keskellä on tärkeää, että yrityksen työntekijät tekevät työtä yrityksen strategian mukaisesti ja johtajat toimivat positiivisina roolimalleina tukeakseen luottamukseen perustuvaa työilmapiiriä. On tutkittu, että on yhtä tärkeää kehittää työntekijöiden työskentelytapaa ja heidän taitojaan kuin esitellä heille uusia teknisiä työvälineitä. (Bill Heath ja Antonios Christidis, 2020)

Muutosjohtamisen saralla merkittävänä henkilönä pidetään John Kotteria. John Kotterin 8 askeleen malli tulee esiin vahvasti muutosjohtamisen tietoa etsittäessä. Esimerkiksi Harvard Business Review:n kokoama kymmeneen muutos johtamiseen liittyvän kirjan opit sisältävä teos esittelee Kotterin 8 askeleen mallin ensimmäisenä. (Kotter ym. 2011)

John Kotteria pidetään kansainvälisesti johtavana asiantuntijana aiheesta johtaminen ja muutos. Hän on kirjoittanut 18 kirjaa, jotka on käännetty 150 eri kielelle. Lisäksi Kotter on saavuttanut monia tunnustuksia, ja hän on valmistunut Harvardin yliopistosta ja Massachusettsin teknillisestä korkeakoulusta. (Kotter 2014, 195)

Kotterin mallia pidetään selkeänä ja käytännönläheisenä ja näistä syistä tässä opinnäytetyössä perehdytään tarkemmin juuri Kotterin 8 askeleen malliin.

Muutokset yrityksissä ovat yleistyneet merkittävästi viimeisten vuosikymmenten aikana ja muutoksen tahti kiihtyy entisestään. Mm. kiristynyt kilpailu ja kulupaineet pakottavat yrityksiä muutokseen. Nämä muutokset saattavat epäonnistuessaan aiheuttaa mm. uupumusta ja turhatuimista työntekijöiden keskuudessa. Suuri osa haasteista olisi kuitenkin vältettävissä (Kotter 2014, 3-4)

Kotter on tutkinut mitkä tekijät yleensä aiheuttavat haasteita muutoksen läpiviennissä. Seuraavana käydään läpi 8 askelta, joiden avulla nämä virheet olisivat vältettävissä.

1. Tähdennä muutosten kiireellisyyttä ja välttämättömyyttä
2. Perusta ohjaava ydintiimi
3. Muodosta visio ja strategia
4. Viesti muutosvisioista jatkuvasti
5. Valtuuta henkilöstö vision mukaiseen toimintaan
6. Varmista lyhyen aikavälin onnistumiset
7. Vakiinnuta onnistumiset ja toteuta lisää muutoksia
8. Juurruta uudet toimintatavat yrityskulttuuriin

(Kotter 2014, 24)

## 2.1 Tähdennä muutosten kiireellisyyttä ja välttämättömyyttä

Muutosten läpivienti kaikenkokoisissa yrityksissä on haastavaa, huolimatta siitä missä markkinatilanteessa yritys on parhaillaan. 100 hengen yrityksessä tarvitaan vähintään tusinan työntekijän poikkeuksellisen kova työpanos ja omistautuminen, jotta merkittävä muutos on mahdollinen. (Kotter 2014, 37)

Muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden korostaminen on oleellista, jotta tarvittava määrä työntekijöitä saadaan muutokseen mukaan. Jotta tarvittava tiimi saadaan tehokkaasti viemään muutosta eteenpäin, on muutoksen välttämättömyys oltava kaikille selvää. (Kotter 2014, 37)

Keskijohdon ja päällikötason merkitys muutoksessa on suuri, sillä heillä on suurin vaikutus tärkeimpään tasoon, eli työntekijöihin. Tässä on kuitenkin syytä muistaa, että näillä johtajilla on oltava tarpeeksi hallintaoikeutta. Mikäli näin ei ole, vaikuttaa se aina negatiivisesti muutokseen kokonaisuutena. Mikäli keski- ja välijohtaja eivät koe, että voivat itse vaikuttaa muutokseen, saattaa tämä lamauttaa heitä muutoksen viejinä. (Kotter 2014, 37)

On todettu, että yritysten on hankala saada mitään muutosta vietyä läpi Kotterin vaiheissa 2-4, ellei valtaosa päälliköistä ole sitä mieltä, että vallitseva tilanne on sietämätön. Myöhemmin kohdissa 7-8 tarvitaan jo valtaosan noin 75% koko henkilöstöstä tuki. (Kotter 2014, 37)

## 2.2 Perusta ohjaava ydintiimi

Suuri muutos on hyvin vaikea jalkauttaa läpi organisaation. Olisi täysi mahdottomuus, että sen voisi toteuttaa ainoastaan yhden henkilön toimesta, vaikka hän olisi koko yrityksen toimitusjohtaja. Hyvä, oikeista henkilöistä koostettu tiimi on ehdottoman tärkeässä roolissa muutoksen läpiviennissä. (Kotter 2014, 53)

Tämänhetkisessä nopeatahtisessa liikeympäristössä yksilö tai huono tiimi tulevat lähes poikkeuksetta epäonnistumaan. Tällaisilla tekijöillä ei voi olla tarpeeksi monipuolista tietämystä, eivätkä he pysty yhtä tehokkaasti vaikuttamaan koko organisaatioon. (Kotter 2014, 57)

Nämä tekijät on hyvä ottaa huomioon, jotta muutostiimiin saadaan riittävästi oikeanlaisia jäseniä: vaikutusvalta, tietotaito, luotettavuus, johtajuus. (Kotter 2014, 59)

### 2.3 Muodosta visio ja strategia

Visio auttaa ihmisiä uskomaan ja ymmärtämään sitä mihin muutos meitä vie, eikä jumittumaan nykyiseen tilanteeseen. (Kotter 2014, 70)

Hyvä visio on tärkeä, sillä se piirtää kuvan tulevasta ja auttaa ihmisiä ymmärtämään, miksi tätä kannattaa tavoitella. Muutoksessa hyvä visio auttaa viestimään näistä seikoista:

1. Näyttämään muutoksen suunnan
2. Auttaa motivoimaan ihmisiä uutta suuntaa tavoittelemaan
3. Auttaa koordinoimaan kaikkia muutokseen liittyvien yksilöiden tekoja kohti oikeaa suuntaa (Kotter 2014, 70)

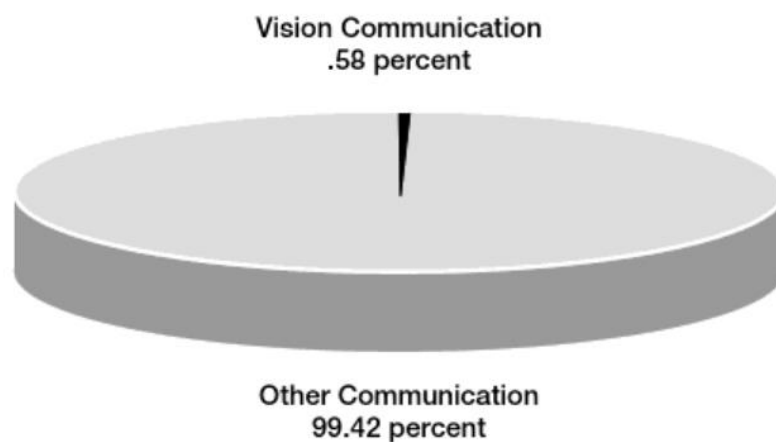
### 2.4 Viesti muutosvisioista jatkuvasti

Visiolla on tärkeä rooli muutoksessa, mutta sen todellinen vaikutus muovautuu sen mukaan, kuinka laajasti se on ymmärretty koko yrityksessä. (Kotter 2014, 87)

Viestin perille vieminen ei ole helppoa. Työntekijät elävät nykymaailmassa valtavan informaatiotulvan keskellä. Keskiverto työntekijä vastaanottaa erityyppistä kommunikaatiota 2,3 miljoonan sanan verran kolmessa kuukaudessa. Tästä visioon liittyvää kommunikaatiota on vain 0,58%. Tästä lisää kuvassa 1. (Kotter 2014, 91)

## A failure to communicate: How a change vision gets lost in the clutter

1. The total amount of communication going to an employee in three months = 2,300,000 words or numbers.
2. The typical communication of a change vision over a period of three months = 13,400 words or numbers (that is, the equivalent of one 30-minute speech, one hour-long meeting, one 600-word article in the firm's newspaper, and one 2,000-word memo).
3.  $13,400/2,300,000 = .0058$ . The change vision captures only .58 percent of the communication market share.



Kuvio 1, Keskiverto työntekijän vastaanottama kommunikaation kolmen kuukauden aikajak-solla. (Kotter 2014, 91)

Avain asiat vision kommunikoinnissa:

1. Yksinkertaistaminen
2. Kuvaava kommunikointi
3. Eri kanavat kommunikoinnissa
4. Toisto - Asiat painuvat mieleen, vasta kun ne on kuultu useaan otteeseen
5. Esimerkillä johtaminen
6. Kahden suuntainen kommunikaatio (Kotter 2014, 92)

### 2.5 Valtuuta henkilöstö vision mukaiseen toimintaan

Vaikka visio olisi hyvä ja se olisi kommunikoitu hyvin, on silti monia tekijöitä, jotka voivat estää työntekijöitä tekemästä tarvittua muutosta. Tämän vaiheen tarkoitus on poistaa mahdollisimman monia esteitä, jotka voisivat estää työntekijöitä tekemästä tarvittua muutosta. (Kotter 2014, 106)

Työntekijöitä estäviä tekijöitä voivat olla:

1. Liian muodolliset yritysrakenteet saattavat hidastaa muutosta liikaa
  2. Liian vähäiset taidot muutoksen mahdollistamiseen
  3. Järjestelmät, jotka eivät tue muutosta
  4. Johto, joka ei tue tarvittavia toimia muutoksen lopulliseen jalkauttamiseen
- (Kotter 2014, 106)

## 2.6 Varmista lyhyen aikavälin onnistumiset

Lyhyen aikavälin onnistumiset turvaavat koko muutosprojektia. Ilman lyhyen aikavälin onnistumia voi pahimmillaan käydä niin, ettei pitkän aikavälin onnistumia ehditäkään jäädä odottamaan ja koko projekti epäonnistuu. (Kotter 2014, 123)

Näiden lyhyen aikavälin onnistumisten tulisi olla näkyviä ja selviä ja liittyä käynnissä olevaan muutokseen. Pienissä yrityksissä tai yksiköissä ensimmäiset onnistumiset tulisivat näkyä puolen vuoden sisällä. Isommissa yrityksissä samaa voidaan vaatia 18 kuukauden sisällä. Tämä vahvistaa muutosviestiä ja näyttää työntekijöille, että heidän tekemä työ muutoksen eteen palkitaan. (Kotter 2014, 126)

## 2.7 Vakiinnuta onnistumiset ja toteuta lisää muutoksia

Lyhyen aikavälin onnistumiset ovat tärkeitä, mutta muutos kokonaisuudessaan voi olla pitkä prosessi. Muutoksen tarpeellisuus on pidettävä mielessä ja jatkettava eteenpäin. Paikalleen jääminen voi olla jopa kohtalokasta yritykselle, mutta ennen kaikkea muutokselle. (Kotter 2014, 138)

Muutosprosessi voi ajautua harhaan kahdesta syystä: Organisaation kulttuurin tai organisaation rakenteen johdosta, jolloin minkään asian muuttaminen on mahdotonta muuttamatta kaikkea. (Kotter 2014, 139)

## 2.8 Juurruta uudet toimintatavat yrityskulttuuriin

Yrityskulttuuri voi vaikuttaa hyvin vahvasti yksilöiden toimintatapoihin. Uudet toimintatavat, jotka poikkeavat yrityskulttuurista ovat taipuvaisia palautumaan takaisin ennalleen. (Kotter 2014, 156)

Kulttuuri ei muutu nopeasti. Kulttuuri saattaa muuttua vasta kun on onnistuneesti vaikutettu ihmisten toimintatapoihin ja kun nämä toteavat toimintatavat toimiviksi parannuksiksi. Tämän takia yrityskulttuuri muuttuu vasta tässä viimeisessä Kotterin vaiheessa. (Kotter 2014, 164)

### 3 Ketterä projektinhallinta

Nykymaailmassa alkaa olla lähes välttämättömyys, että muutoksissa ollaan nopeita ja liikkeitä ovat ketteriä. Ketterä projektinhallinta tarkoittaa itseohjautuvia tiimejä, palautetta, kevyttä dokumentaatiota ja työkaluja nopealle kehitystyölle. Kiinnostus ketterää projektinhallintaa kohtaan kasvanut ja se on tullut jäädäkseen. (Canty 2015, xix)

Ketterä projektinhallinta on iteroiva ja mukautuva menetelmä. Ketterä projektin hallinta kehitettiin alun perin ohjelmistokehitysprojekteja varten. Paras tapa lyhyesti verrata sitä perinteisiin projektinhallintamenetelmiin on ”nopeampi kuin perinteinen”. Ketteryys viittaa kykyyn ajatella ja tehdä päätelmiä nopeasti. (Canty 2015, 1, 2, 9)

Ketterä projektinhallinta perustuu arvoihin ja periaatteisiin. Kun taas perinteiset projektinhallinta menetelmät sisältävät edeltä määritellyjä prosessin vaiheita. (Canty 2015, 2)

#### 3.1 Ketterien menetelmien hyödyt

Ketterä projektinhallinta on nopeampi pelkästään jo siitä syystä, että siinä on vähemmän vaiheita. Jos projekti halutaan tehdä mahdollisimman nopeasti, kannattaa menetelmäksi valita ketterä projektinhallinta. (Canty 2015, 2)

Ketterät muutokset ovat luontaisia. Etenkin ohjelmistokehityksessä projektin alkupuolella tehdyt muutokset ovat paljon edullisempia kuin loppupuolella. Perinteisten projektinhallintamenetelmien sijaan ketterässä projektin hallinnassa keskitytään paljon vähemmän suunnitteluun. Suunnitelman muuttuvat aina, sillä projekteissa on usein paljon vaikuttavia tekijöitä. Ketterä projektin hallinta mukautuu luonnollisesti muutoksiin missä tahansa projektin vaiheessa. (Canty 2015, 3)

Ketterä projektinhallinta keskittyy arvon tuottamiseen. Ketterän projektin tavoite on tuottaa laadukasta tulosta niin aikaisin kuin mahdollista ja niin usein kuin mahdollista. Ketterien menetelmien ajuri on tuottaa arvoa yritykselle. Perinteisten menetelmien sijaan ketterässä toimintatavassa tuloksia syntyy ja niitä tarkastellaan usein kesken projektin. Perinteisissä menetelmissä tuloksia syntyy ja niitä tarkastellaan usein vasta projektin lopuksi. (Canty 2015, 3)

Ketterä projektinhallinta keskittyy jatkuvaan riskien arvioimiseen. Jokaista tuotosta iteroidaan ja tämä tapahtuu jatkuvasti läpi projektin. Tämä luonnollisesti pienentää riskiä kokonaisuudessaan, kun mahdolliset ongelmat havaitaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. (Canty 2015, 4)

Ketterä projektinhallinta tuottaa laadukasta tulosta. Jo pelkästään jatkuva iterointi varmistee jatkuvasti, että projekti etenee oikeaan, yritykselle eniten arvoa tuottavaan suuntaan. Lisäksi tämä toimintamalli keskittyy jokaisen sprintin aikatauluttamiseen. Tämä myös omalta

osaltaan parantaa työn laatua, kun projektista vastaavat henkilöt eivät ole liian kovan paineen alla ja tekeminen on strukturoidumpaa. (Canty 2015, 4)

### 3.2 Ketterien menetelmien arvot

- a) Yksilöt ja vuorovaikutus menevät prosessien ja työkalujen edelle. Tämä arvo kertoo siitä, että ihmiset tekevät ja vuorovaikutukset luovat projektin, eivät prosessit ja työkalut.
- b) Toimiva lopputulos menee kattavan dokumentoinnin edelle. Lopputulos on se, joka tuottaa yritykselle arvoa. Dokumentointi tuottaa vähän tai ei ollenkaan lisäarvoa yritykselle.
- c) Yhteistyö menee sopimusneuvottelujen edelle. Sopimusneuvottelut eivät tuota ennalta projektille määriteltyä arvoa.
- d) Vastataan muutokseen suunnitelmassa pysymisen sijaan. On tärkeämpi vastata muutokseen kuin ehdoin tahdoin pysyä ennalta määritetyssä suunnitelmassa. (Canty 2015, 10)

### 3.3 Ketterien menetelmien periaatteet

Edeltävien arvojen lisäksi ketterä projektihallinta täydentyy vielä 12 ohjaavalla toimintaperiaatteella. (Canty 2015, 12)

Ketterä projektihallinta on alun perin kehitetty ohjelmistokehityksen työkaluksi. Vuonna 2001 monia asiantuntijoita kerääntyi yhteen kehittääkseen paremman ja nopeamman tavan tehdä ohjelmointityötä. Lopputulemana syntyi ketterän ohjelmistokehityksen julistus. Tämä koostuu jo yllä esitellyistä arvoista ja Taulukossa 1 esiteltävistä periaatteista. (Kent ym. 2020)

Taulukko 1, Ketterän ohjelmistokehityksen periaatteet (Kent ym. 2020)

1.	Tärkein tavoitteemme on tyydyttää asiakas toimittamalla tämän tarpeet täyttäviä versioita ohjelmistosta aikaisessa vaiheessa ja säännöllisesti.
2.	Otamme vastaan muuttuvat vaatimukset myös kehityksen myöhäisessä vaiheessa. Ketterät menetelmät hyödyntävät muutosta asiakkaan kilpailukyvyyn edistämiseksi.
3.	Toimitamme versioita toimivasta ohjelmistosta säännöllisesti, parin viikon tai kuukauden välein, ja suosimme lyhyempää aikaväliä.
4.	Liiketoiminnan edustajien ja ohjelmistokehittäjien tulee työskennellä yhdessä päivittäin koko projektin ajan.

5.	Rakennamme projektit motivoituneiden yksilöiden ympärille. Annamme heille puitteet ja tuen, jonka he tarvitsevat ja luotamme siihen, että he saavat työn tehtyä.
6.	Tehokkain ja toimivin tapa tiedon välittämiseksi kehitystiimille ja tiimin jäsenten kesken on kasvokkain käytävä keskustelu.
7.	Toimiva ohjelmisto on edistymisen ensisijainen mittari.
8.	Ketterät menetelmät kannustavat kestävään toimintatapaan. Hankkeen omistajien, kehittäjien ja ohjelmiston käyttäjien tulisi pystyä ylläpitämään työtahtinsa hamaan tulevaisuuteen.
9.	Teknisen laadun ja ohjelmiston hyvän rakenteen jatkuva huomiointi edesauttaa ketteryyttä.
10.	Yksinkertaisuus - tekemättä jätettävän työn maksimointi - on oleellista.
11.	Parhaat arkkitehtuurit, vaatimukset ja suunnitelmat syntyvät itseorganisoituvissa tiimeissä.
12.	Tiimi tarkastelee säännöllisesti, kuinka parantaa tehokkuuttaan, ja mukauttaa toimintaansa sen mukaisesti.

Ketterän ohjelmistokehityksen periaatteet tarkentavat arvoja hyvin käytännönläheisellä tavalla. Vaikka periaatteet on alun perin muodostettu ohjelmistokehitystä varten on niitä helppo hyödyntää myös muun tyyppisissä projekteissa.

#### 4 Tutkimus ja toteutus

Tässä kappaleessa luodaan muutosjohtamissuunnitelma raportointityökalun käyttöönottoon. Kappaleessa 4.1 tutustutaan yrityksen nykytilanteeseen havainnointien ja haastattelujen muodossa. Kappaleessa 4.2 johdetaan muutosjohtamissuunnitelma Kotterin mallia mukaillen. Kappaleessa 4.3 kootaan yhteen suunnitelman tärkeimmät seikat.

##### 4.1 Yksikön nykytilanne - haastattelut

Toimeksiantajan yksikön nykytilannetta on havainnoitu tämän opinnäytetyön tekijän omasta puolesta noin vuoden ajan. Lisäksi suoritetaan laadullista tutkimusta raportointi työkalun tuleville käyttäjille; kolmelle myynnin työntekijälle ja yhdelle esimiehelle.



Yhtenä syynä uuden raportointityökalun kehittämiseen oli järjestelmämuutoksen luoma tarve. Yksikkö, jossa raportointityökalu ollaan ottamassa käyttöön, on käynyt läpi useita järjestelmä muutoksia ja muita teknisten työkalujen muutoksia lähimenneisyydessä. Osa projekteista on sisältänyt erilaisia haasteita, joka on vaatinut myös käyttäjiltä enemmän työtä. Yksikössä on myös koettu osaamisen puutetta joidenkin teknisten työkalujen käytössä. On siis hyvä ottaa huomioon, että yksikössä saattaa aikaisempien vaikeuksien takia esiintyä jonkinasteista vastarintaa teknisten työkalujen muutoksia kohtaan.

Organisaatiossa on parhaillaan käynnissä erillisiä projekteja ketterien toimintatapojen lisäämiseksi. Lisäksi raportointityökalun kehityksessä on käytetty ketterästä projektinhallinnasta johdettuja työkaluja.

Tuleville käyttäjille tehtävän laadullisen tutkimuksen menetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Tässä menetelmässä haastattelut voivat sisältää osittain ennalta määritettyjä kysymyksiä kuten lomakehaastattelussa ja osittain avoimia tutkivia kysymyksiä ja keskustelua. (Wilson 2013, 24)

Haastatteluiden tarkoituksena oli kerätä muun havainnoinnin tueksi tulevilta käyttäjiltä tietoa ja ajatuksia muutosjohtosuunnitelman tueksi. Haastattelut suoritettiin yhtenä ryhmä haastatteluna ja yhtenä yksittäishaastatteluna. Molemmat haastattelut suoritettiin Microsoft Teams -kokouksena vallitsevan koronavirusepidemian takia. Aikaa oli käytettävissä rajallisesti osanottajien kiireisen aikataulun vuoksi. Haastatteluissa esiteltiin aluksi työkalua päällisin puolin. Tämä oli oleellista, sillä muutoin olisi ollut lähes mahdoton saada haastateltaville mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys työkalusta. Haastattelut kestivät kokonaisuutena noin tunnin. Valtaosa ajasta käytettiin raportointityökalun läpikäymiseen. Varsinaiseen haastatteluosuuteen käytettiin noin 15 minuuttia. Haastattelussa edettiin mahdollisimman keskusteluvassa muodossa kysymysrungosta huolimatta ja kaikki vastaukset kirjattiin ylös muistiinpanoina. Muutamia haastatteluissa nousseita vapaasti lentäviä ajatuksia voidaankin käyttää myös seuraavissa työkalun kehitysvaiheissa hyödyksi. Alla listaus kysymyksistä ja yhteenvedot haastatteluista.

1. Oletko käyttänyt Power BI -työkalua aiemmin? Miten kuvailisit taitojasi?
2. Mitä hyviä puolia tai mahdollisuuksia näet tässä muutoksessa?
3. Mitä haasteita/esteitä voit kuvitella tulevan vastaan tässä muutoksessa?

Vastauksista kävi ilmi, että puolet vastaajista oli käynyt muutaman kerran katselemassa yhtä raporttia Power BI:ssä mutta eivät kokeneet taitojaan laisinkaan vahvoiksi. Loput kaksi haastateltavaa kokivat itsensä jo hieman vahvemmiiksi taidoiltaan, mutta uskoivat silti tarvitsevana koulutusta uuden raportin tuomien muutosten vuoksi.

Mahdollisuuksina vastaajat näkivät raportoinnin parantumisen. Tämän he uskoivat poistavan päätösten johtamista pelkkien olettamuksien pohjalta. Vastaajat myös näkivät uusia mahdollisuuksia tehdä uudenlaisia johtopäätöksiä uuden kattavamman raportoinnin johdosta.

Haasteena vastaajat näkivät, että osa yksikön työntekijöistä ei tule ehkä sisäistämään työkalua riittävän hyvin. Todettiin myös, että työkalun käyttö on hyvin poikkeavaa käyttäjien päätyöstä ja että jotkut kenttätyöntekijät voivat jäädä liian yksin työkalun kanssa.

Vastauksissa oli havaittavissa hyvin vahvaa samankaltaisuutta. Vastaukset olivat lisäksi melko hyvin linjassa tämän opinnäytetyön tekijän omien havaintojen suhteen. Tämän takia päätelmät muutosjohtamisen tueksi vaikuttavat selkeiltä. Koulutusta tarvitaan riittävästi ja tämän on oltava riittävän yksinkertaista. Eri tasoryhmille voi olla tarvetta. Koulutusta ja tukea täytyy pitää yllä myös tulevaisuudessa, jotteivat esimerkiksi muualla työskentelevät unohda työkalun käyttöä. Raportointityökalun käyttäminen on hyvin erityyppistä työskentelyä kuin käyttäjien päävastuualue. Tämä on syytä huomioida ja kynnystä käyttöön voisi madaltaa esimerkiksi käymällä läpi käytännönläheisiä esimerkkejä uuden työkalun uusista mahdollisuuksista.

## 4.2 Suunnitelman muodostaminen

Yksikön nykytilanteen selvityksessä korostui hyvän muutosjohtamisen tarve. Aiempiin järjestelmämuutoksiin peilaten ja ottaen huomioon, että kyseessä on liiketoiminnan kannalta tärkeä työkalu, joka sisältää paljon uutta opittavaa. Tässä projektissa käyttäjien silmin vahvasti kyse muutoksesta ja liiketoiminnan kannalta on tärkeää, että tämä muutos tulee sujuvasti osaksi käyttäjien arkea. Tästä syystä tässä suunnitelmassa halutaan keskittyä vahvasti muutosjohtamiseen. Lisäksi on muistettava, että kyseessä on kiireellisellä aikataululla toteutettava projekti, joten suunnitelmassa pidetään jo alustavasti mielessä, että tämän projektin hallinnassa tullaan ottamaan vaikutteita ketterästä projektin hallinnasta sen nopeuden johdosta.

Suunnitelma muodostetaan Kotterin 8 askeleen mukaisesti, mutta koska yritys X:ssä ollaan jo siirrytty kohti nykyaikaisempia ketterämpiä toimintatapoja ja kehitystä halutaan jatkaa entistä enemmän siihen suuntaa, peilataan suunnitelmaa myös hieman ketterään projektinhallintaan.

### 4.2.1 Muutoksen kiireellisyys ja välttämättömyys

Tässä kappaleessa arvioidaan Raportointityökalun kiireellisyyttä ja välttämättömyyttä. Tätä asiaa on syytä tarkastella, jotta siitä voidaan kommunikoida oikein työkalun käyttöönottavalle yksikölle. Kotterin oppeja soveltaen, tässä noin 20 hengen yksikössä tarvitaan vähintään 2-3 henkilön poikkeuksellisen omistautuminen, merkittävän muutoksen läpiviemiseksi. Myöhemmissä muutoksen vaiheissa tarvitaan jo 75% henkilöstöstä tuki. On luonnollisesti ensiarvoisen

tärkeää, että muutoksen kiireellisyys ja välttämättömyys on selkeää, jotta näin suuri osa henkilöstöstä saadaan muutoksen taakse ja osa työntekijöistä jopa antamaan normaalia suurempi työpanos.

Raportointityökalun kehittämisen tarpeen taustalla olivat järjestelmämuutokset, joiden takia aikaisempi yksinkertaisempi raportointityökalu ei ollut enää käyttökelpoinen. Tämän takia tarve uudelle työkalulle on hyvin selkeä ja lisäksi erittäin kiireellinen, sillä edeltävä järjestelmä on ehtinyt jo poistua käytöstä.

Tässä kohdassa on myös hyvä huomioida projektin äärimmäinen kiireellisyys myös siitä näkökulmasta, että tämän takia käyttöönottoprojektissa kannattaa käyttää ketterän projektinhallinnan keinoja.

#### 4.2.2 Perustetaan ohjaava ydin tiimi

Tässä muutossuunnitelmassa keskitytään yhteen yksikköön Suomessa. Kotterin mallissa puhutaan pääosin suurista koko organisaation kattavista muutoksista, mutta mallia sovelletaan tähän yhden yksikön tarpeeseen.

Kotter toteaa kirjassaan, kuinka on lähes mahdotonta, että vain yksi ihminen saisi muutoksen vietyä läpi. Tarvitaan oikeista henkilöistä koostettu tiimi, jolloin tiimin tietämys on tarpeeksi monipuolista. Projektin omistajan tueksi perustetaan 3-4 hengen pilotti tiimi, joka koostuu eri funktioiden edustajista. Näin saadaan osallistutettua käyttäjiä mukaan jo ennen varsinaista lanseeraus vaihetta. Tämä tukee ketterän projektinhallinnan periaatteita ja toimii tässä yhden yksikön projektissa hyvin ydin tiimin roolissa. Pilotti tiimin kanssa työskentelyn aloittaminen jo ennen työkalun ensimmäistä lanseerausta mahdollistaa mahdollisten muutosten tekemisen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Lisäksi tämä sitouttaa heitä projektiin ja näin jo osa tiimistä on todennäköisesti muutoksen tiellä. Kun lopulta muitakin yksikön työntekijöitä lähtee mukaan, voivat pilotti käyttäjät toimia työkalun puoltajina, sekä tukena muille käyttäjille, jotka eivät ole vielä niin pitkällä muutoksessa ja työkalun käyttämisessä.

#### 4.2.3 Muodostetaan visio ja strategia

Visio auttaa piirtämään kuvan tulevasta ja näin ollen on auttaa ihmisiä ymmärtämään miksi sitä kannattaa tavoitella (Kotter 2014, 70)

Alustavaa visiota tälle muutokselle lähdettiin hakemaan yksinkertaisen konkretian kautta, eli siitä mitä tuleva työkalu oikeastaan tulee tarjoamaan käyttäjilleen. Kotterin mukaan tärkeää visiossa on myös se, että se näyttää muutoksen suunnan ja auttaa ihmisiä tavoittelemaan sitä. Tämän takia on hyvä asettaa tämä tavoite tarpeeksi korkealle, jotta siinä riittää tavoittelemista myös projektin loppupuolella.

Alustava visio: Näkemyksellinen ja kattava myynnin raportointityökalu myynnin ja sen tukitoimintojen suorituskyyä parantamaan.

Tämä visio sisältää elementtejä siitä mitä työkalu tarjoaa jo nyt ja mitä se tarjoaa, kun kaikki projektin vaiheet on suoritettu. Se oikeastaan pitää sisällään myös ajatuksen siitä, kuinka tämän muutoksen tuleminen osaksi jokapäiväistä toimintaa tulee parantamaan yksikön suorituskyyä. Näin visio voi auttaa kantamaan myös pidemmälle, sillä tavoitteena on pysyvä muutos.

#### 4.2.4 Viestitään muutosvisiota jatkuvasti

Kotter muistuttaa, että vaikka visio onkin tärkeä, sen todellinen vaikutus näkyy vasta sen mukaan, kuinka laajasti se on ymmärretty yrityksessä. Viestin vieminen ei ole helppoa, sillä nykyaikana työntekijöiden kommunikaatiotulva on valtava.

Vision viestinnän onnistumisen tueksi hyödynnetään Kotterin mainitsemia muutamia avainasioita ja luodaan suunnitelma siitä millä eri tavoin visiota kannattaa viestiä.

1. Yksinkertaistetaan kommunikaatiota. Kerrotaan käyttäjille oleellinen tieto yksinkertaisella tavalla, jotta tärkein viesti varmasti tavoittaa kuulijat.
2. Käydään käytännön esimerkein läpi mitä vision toteutuminen voisi tarkoittaa eri funktioille.
3. Kommunikaatiossa käytetään ainakin näitä kanavia: Microsoft Teams (ryhmät ja puhelut), palaverit, sähköposti, puhelin. Lisäksi epävirallisemmat kahvipöytäkeskustelut huomioidaan myös tärkeäksi kommunikaatio mahdollisuudeksi.
4. Visiota tulee toistaa useaan otteeseen. Tämä voidaan saavuttaa mm. sisällyttämällä vision luonnollisella ja innostavalla tavalla kaikkeen aiheeseen liittyvään kommunikaatioon tai muuhun tilanteeseen puhua aiheesta.
5. Projektin omistaja voi myös edesauttaa viestin viemistä omalla esimerkillään. Tässä menetelmässä tukena voivat toimia myös pilotti ryhmän jäsenet.
6. Lisäksi pyritään järjestämään myös mahdollisuuksien mukaan kahdenkeskeisiä tapaamisia, joissa varmasti kahdensuuntaisen kommunikaation avulla saadaan paljon hyötyä monille projektin osa-alueille. Lisäksi tällaisessa tapaamisessa käyty kommunikaatio saa enemmän painoarvoa.

#### 4.2.5 Mahdollistetaan muutos henkilöstölle

Hyvä ja hyvin kommunikoitu visio ei vielä riitä yksistään. On vielä monia asioita, jotka voivat olla muutoksen esteenä. (Kotter 2014, 70) Tässä suunnitelman kohdassa käydään läpi Kotterin mallia soveltaen, mitä tulisi ottaa huomioon, että mahdollisimman monilta esteiltä voitaisiin välttyä.

1. Yksi myös haastatteluissa todennettu mahdollinen este voi olla joidenkin käyttäjien liian vähäiset tekniset taidot. Tämän esteen pois sulkemiseksi on järjestettävä riittävä määrä koulutusta työkalun käyttäjille. Lisäksi tuki on oltava jatkuvasti saatavilla ja lisäksi järjestetään säännöllisiä klinikoita, joissa apua tarvitsevat voivat tulla kysymään ja kuuntelemaan saaden lisää tukea ja opastusta.
2. Varmistetaan että tekniset työkalut uuden raportointityökalun käyttöön ovat kunnossa. Varmistetaan, että alusta Microsoft Power BI toimii varmasti kaikilla käyttäjillä ja että kaikilla on pääsy tietokantaan. Varmistetaan myös, että kaikki niin haluavat, pääsevät käyttämään työkalua mobiiliapplikaation kautta.
3. Pidetään kommunikaatio avoimena läpi yksikön ja jos huomataan, että jokin asia uudessa työkalussa vaatii parannusta, tartutaan siihen pikaisesti ja kommunikoidaan asia koko yksikölle.
4. Varmistetaan että erityisesti välijohto saadaan pidettyä mukana muutoksessa. Muutosten heidän antaman ohjeistukset saattavat poiketa muutoksen tuomista tarpeista tai käytännöistä ja täten aiheuttaa hämmennystä ja toimia muutoksen esteenä.

#### 4.2.6 Varmistetaan lyhyen aikavälin onnistumiset

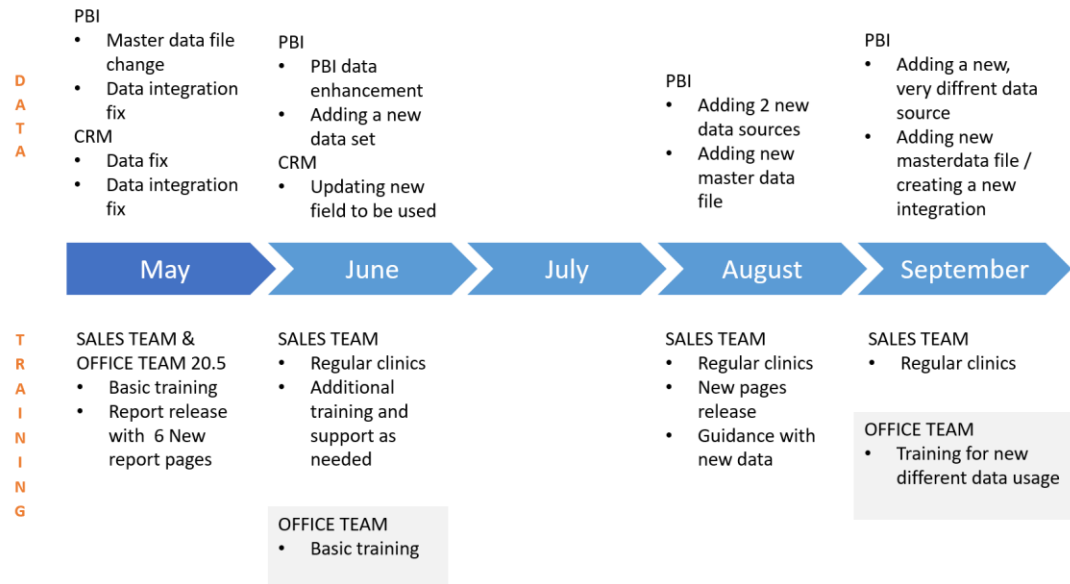
Kotterin mukaan lyhyen aikavälin onnistumiset turvaavat koko muutosprojektia, sillä pahimmillaan voi käydä niin, ettei pidemmän aikavälin muutoksia ehditä jäädä odottamaan.

Kotterin teoria tuntuu täsmäävän hyvin tämän projektin todellisuuteen. Mikäli esimerkiksi jäädään odottamaan, että kaikki mahdolliset ominaisuudet olisivat valmiina, saatettaisiin yksikön sisäisissä tiimeissä keksiä jo odottaessa vaihtoehtoisia tapoja toimia, jolloin tämä muutos todennäköisesti vastaanotettaisiin huonommin, kun se lopulta olisi valmis. Tämä ajattelumalli on myös hyvin linjassa ketterän projektinhallinnan kanssa. Ketterässä projektin hallinnassa tulosta tuotetaan säännöllisesti jopa kahden viikon sykleissä. Tämä mahdollistaa lyhyen aikavälin onnistumiset ja koulutuksen pitämisen osissa. Lisäksi tämä toiminta tapa antaa mahdollisuuden monille iteroinneille ja vähentää riskejä.

On hyvin perusteltua, että tuloksia on synnyttävä jatkuvasti. Tätä työkalua on valmisteltu ja rakennettu noin kolme kuukautta ennen ensimmäistä lanseerausta käyttäjille. Tässä vaiheessa työkalu sisältää jo paljon toimintoja. Esimerkiksi kaikki aiemmassa Excel-pohjaisessa raportointityökalussa käytössä olleet toiminnot ja lisäksi myös uusia. Myöhemmin on kuitenkin tulossa vielä paljon lisää parannuksia, jotka parantavat raportin näkemyksellisyyttä.

Uudet parannukset ja niistä syntyvät toiminnallisuudet toteutetaan ketterän mallin mukaisesti osioissa. Kuvassa 2 esitellään ehdotus mahdollisesta aikataulusta työkalun käyttöönotolle ja sitä seuraaville vaiheille. Näiden lomaan aikataulutetaan myös koulutuksia, jolloin uuden tiedon määrää voidaan jakaa useampaan osaan ja näin turvata koulutuksen laatua. Uudet

toiminnallisuudet myös varmistavat lyhyen aikavälin onnistumiset. Lisäksi tämä mahdollistaa iteroinnin ja mahdollisten muutosten tekemisen ennen uusien osien rankentamista.



Kuvio 2, Raportointityökalun käyttöönoton aikatauluehdotus

#### 4.2.7 Onnistumisten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toimittaminen

Edellisessä kappaleessa esitelty Kuva 2 sisälsi alustavan käyttöönoton suunnitelman. Tämänkin jälkeen olisi varmistettava, että onnistumisia tapahtuu säännöllisesti. Tämä voi tapahtua mm. niin että käyttäjien taidot kehittyvät ja monipuolistuvat. Myös uusien muutosten toimittaminen todennäköisesti lisää onnistumisia. Projektin omistajan onkin hyvä haastaa myös itsensä muutokseen ja pidettävä mielessä, että työkalussa varmasti riittää kehitettävää vielä käyttöönottoprosessin jälkeenkin. Kun kaikki uudet toiminnallisuudet on saatu otettua käyttöön, saattaa esimerkiksi työkalun käyttötapa tai käyttäjäkunta hieman muuttua, jolloin saatetaan tarvita taas jotain muuta muutosta, jota ei tässä hetkessä osata vielä edes ajatella.

#### 4.2.8 Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin

Kotter toteaa, että yrityskulttuuri voi vaikuttaa yksilöiden toimintatapoihin, joten tämä on tietysti oleellista muutoksen onnistumisen kannalta. Tässä suunnitelmassa lähestytään tätä Kotterin viimeistä kohtaan lähinnä toimintatapojen juurruttamisen kautta. Tässä projektissa on kyse yhdestä raportointityökalusta globaalin yrityksen yhteen lokaaliin yksiköön, joten voi olla epäoleellista ajatella, että tämän työkalun avulla muutettaisiin yrityskulttuuria kovin korkealla tasolla. On kuitenkin mahdollista ja tavoiteltavaa, että tämän yksikön sisäinen

kulttuuri muuttuu parempaan suuntaan, kun monia tahoja palveleva raportointi on mahdollisimman hyvällä tolalla.

Toimintatapojen juurruttamisen varmistamiseksi olisi hyvä;

1. Ottaa raportin läpikäynti rutiininomaiseksi osaksi muita palavereja
2. Pitää klinikoita käyttäjille tarvittaessa ja jakaa mm. käyttäjien hyväksi havaitsemia käyttötapoja
3. Pitää mahdollisuuksien mukaan kahdenkeskisiä tapaamisia käyttäjien kanssa

#### 4.3 Muutosjohtamis suunnitelma raportointityökalun käyttöönotto projektissa

1. Muutoksen kiireellisyys ja välttämättömyys
  - Raportointi on välttämätön apuväline valtaosalle yksikön työntekijöistä. Edellisen työkalun poistuttua käytöstä tämän työkalun käyttöön saaminen on kiireellistä.
2. Perustetaan ohjaava ydin tiimi
  - Perustetaan 3-4 hengen pilotti tiimi eri funktioiden edustajista.
3. Muodostetaan visio ja strategia
  - Näkemyksellinen ja kattava myynnin raportointi työkalu myynnin ja sen tukitoimintojen suorituskyykyä parantamaan
4. Viestitään muutosvisiota jatkuvasti
  - Yksinkertaistetaan kommunikaatiota. Kerrotaan käyttäjille oleellinen tieto yksinkertaisella tavalla, jotta tärkein viesti varmasti tavoittaa kuulijat.
  - Käydään käytännön esimerkein läpi mitä vision toteutuminen voisi tarkoittaa eri funktioille.
  - Kommunikaatiossa käytetään ainakin näitä kanavia: Microsoft Teams (ryhmät ja puhelut), palaverit, sähköposti, puhelin. Lisäksi epävirallisemmat kahvipöytäkeskustelut huomioidaan myös tärkeäksi kommunikaatio mahdollisuudeksi.
  - Visiota tulee toistaa useaan otteeseen. Tämä voidaan saavuttaa mm. sisällyttämällä vision luonnollisella ja innostavalla tavalla kaikkeen aiheeseen liittyvään kommunikaatioon tai muuhun tilanteeseen puhua aiheesta.
  - Projektin omistaja voi myös edesauttaa viestin viemistä omalla esimerkillään. Tässä menetelmässä tukena voivat toimia myös pilotti ryhmän jäsenet.
  - Lisäksi pyritään järjestämään myös mahdollisuuksien mukaan kahdenkeskisiä tapaamisia, joissa varmasti kahdensuuntaisen kommunikaation avulla saadaan paljon hyötyä monille projektin osa-alueille. Lisäksi tällaisessa tapaamisessa käyty kommunikaatio saa enemmän painoarvoa.
5. Mahdollistetaan muutos henkilöstölle

- Järjestetään riittävä määrä koulutusta työkalun käyttäjille. Tuki on oltava jatkuvasti saatavilla ja lisäksi järjestetään säännöllisiä klinikoita, joissa apua tarvitsevat voivat tulla kysymään ja kuuntelemaan saaden lisää tukea ja opastusta.
- Varmistetaan että tekniset työkalut uuden raportointityökalun käyttöön ovat kunnossa. Varmistetaan, että alusta (Microsoft Power BI) toimii varmasti kaikilla käyttäjillä ja että kaikilla on pääsy tietokantaan. Varmistetaan myös, että kaikki niin haluavat, pääsevät käyttämään työkalua mobiiliapplikaation kautta.
- Pidetään kommunikaatio avoimena läpi yksikön ja jos huomataan, että jokin asia uudessa työkalussa vaatii parannusta, tartutaan siihen pikaisesti.
- Varmistetaan että erityisesti välijohto saadaan pidettyä mukana muutoksessa.

#### 6. Varmistetaan lyhyen aikavälin onnistumiset

- Ensimmäisessä vaiheessa lanseerataan kaikki pakolliset toiminnot ja hieman uusia toimintoja. Myöhemmissä vaiheissa julkistetaan lisää ominaisuuksia ja koulutetaan käyttäjät uusien ominaisuuksien mukaan.

#### 7. Onnistumisten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toimittaminen

- Ajan kuluessa varmistetaan, että käyttäjien taidot kehittyvät ja monipuolistuvat, joka lisää onnistumisen tunnetta.
- Projektin omistajan on havainnoitava uusien toiminnallisuuden tarvetta ja mahdollisuutta.

#### 8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin

- Otetaan raportin läpikäynti rutiininomaiseksi osaksi muita palaverreja
- Pidetään klinikoita käyttäjille tarvittaessa ja jakaa mm. käyttäjien hyväksi havaitsemia käyttötapoja
- Pidetään mahdollisuuksien mukaan kahdenkeskisiä tapaamisia käyttäjien kanssa

## 5 Pohdinta

Digitaalisten työkalujen muutokset ovat haastavia ja kalliita projekteja. Yksi merkittävä riski uusien työkalujen käyttöönotossa on muutosvastaisuus. Tämän riskin välttämiseksi voidaan käyttöönotossa hyödyntää muutosjohtamisen oppeja.

Muutos vaatii työntekijöiltä paljon ylimääräistä työpanosta. Onnistuneen muutosjohtamisen avulla voidaan paremmin viestiä työntekijöille muutoksen välttämättömyydestä ja siitä mitä muutoksella tullaan saavuttamaan. Tämä luonnollisesti sitouttaa työntekijöitä paremmin muutokseen ja edesauttaa projektin onnistumista. Muutoksen mahdollistaminen



henkilökunnalle on myös tärkeää. Työkalujen toimivuus on varmistettava ja koulutusta on tarjottava riittävästi ja eri muodoissa. Muutosjohtaminen ja ketterä projektin hallinta korostavat myös projektin omistajan vastuuta siitä, kuinka tuloksia ja onnistumisia on synnyttävä jatkuvasti, jotta kiinnostusta voidaan pitää yllä. Projektin omistajan on myös käyttöönoton jälkeen muistettava haastaa jatkuvasti itsensä muuttumaan. On seurattava kuinka työkalua ja koulutusta tulee jatkossa kehittää vastaamaan muuttuvia tarpeita.

Tämä opinnäytetyö antaa toimeksiantajalle työkaluja onnistua muutoksen läpiviennissä raportointityökalun käyttöönottoprojektissa. Raportointityökalu voi hyvin vastaanotettuna tehostaa käyttäjien onnistumista työtehtävissään ja näin parantaa yrityksen liiketoimintaa. Lisäksi työkalua voidaan käyttää pohjana myös tulevilla muutosprojekteilla, joiden määrä vaikuttaisi olevan kiihtyvässä kasvussa.

## Lähteet

- Beck, K. Beedle, M. van Bennekum, A. Cockburn, A. Cunningham, W. Fowler, M. Grenning, Highsmith, J. Hunt, A. Jeffries, R. Kern, J. Marick, B. Martin, RC. Mellor, S. Schwaber, K. Sutherland, J. Thomas, D. 2001. Ketterän ohjelmistokehityksen julistus. Viitattu 24.5.2020. <https://agilemanifesto.org/iso/fi/principles.html>
- Canty, D. 2015. Agile for Project Managers. Philadelphia, PA: Auerbach Publishers, Incorporated. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/reader.action?docID=1790010&query=agile+project>
- Heath, B.& Christidis, A.2020. Invest In People to Best Manage Through Disruption. Viitattu 31.5.2020. <https://sloanreview.mit.edu/article/invest-in-people-to-best-manage-through-disruption/>
- Kotter, JP. 2014. Kotter on Accelerating Change (2 Books), Boston: Harvard Business Review Press. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/reader.action?docID=5182562&ppg=271>
- Kotter, JP. Kim, W. Mauborgne, R. 2011. HBR's 10 Must Reads on Change Management. Boston, MA: Harvard Business Review Press. [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=Hi5p1dxlY6cC&oi=fnd&pg=PR3&dq=articles+including+john+kotter&ots=QKJJkfN8lN&sig=ja-czXO8ylwfGuJOPcp4q1MCPPM&redir\\_esc=y#v=onepage&q=articles%20including%20john%20kotter&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=Hi5p1dxlY6cC&oi=fnd&pg=PR3&dq=articles+including+john+kotter&ots=QKJJkfN8lN&sig=ja-czXO8ylwfGuJOPcp4q1MCPPM&redir_esc=y#v=onepage&q=articles%20including%20john%20kotter&f=false)
- Palmer, B. 2003. Making Change Work : Practical Tools for Overcoming Human Resistance to Change. Milwaukee, ASQ Quality Press. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/reader.action?docID=3002559&query=+Overcoming+resistance+to+change+in+your+organization>
- Wilson, C. 2013. Interview Techniques for UX Practitioners : A User-Centered Design Method. San Francisco: Elsevier Science & Technology. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/detail.action?docID=1573353>.

## Kuviot

Kuvio 1, Keskiverto työntekijän vastaanottama kommunikaation kolmen kuukauden aikajaksolla. (Kotter 2014, 91) .....	12
Kuvio 2, Raportointityökalun käyttöönoton aikatauluehdotus .....	22

## Taulukot

Taulukko 1, Ketterän ohjelmistokehityksen periaatteet (Kent ym. 2020).....	15
--	----